الفصل الثالث
المبحث الاول
مفهوم صنع واتخاذ القرار

من اجل تحديد المفهوم العلمي لصنع القرارات واتخاذها لابد من التعرف اولا على مفهوم القرار ... ان لكلمة قرار معاني متعددة شأنها في ذلك شان الكثير من الكلمات المتداولة في مجال الادارة ومع ذلك سنسلط الضوء على بعض المفاهيم الاساسية التي تناولت الموضوع .

فالاستاذ شيستر بارنارد يعرف القرار بوجه عام على انه التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الهدف .

ويعرف القرار كذلك بانه امر تصدره سلطة اعلى الى سلطة ادنى منها فتلتزم به هذه خيره تجاه الاولى

كما يعرف القرار بانه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيللة متاحة امامه لانجاز الهدف او الاهداف التي يبتغيها

والقرار يعني كذلك اختيار الطريق او المنهج او الحل من بين عدة طرق او مناهج او حلول بديلة يمكن سلوكها الى النهاية او الغاية او لتحقيق الهدف

ويعرفه الكثير من الكتاب بانه اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المختلفة

اما القرار الاداري فيعرفه بانه ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين

ويعبر هذا الموقف عن تحديد سلوكي معين يختص بما يجب القيام به وما يجب تجنبه

ويعرفه العميد هوريو بانه اعلان للارادة يصدر عن سلطة ادارية في صورة تنفيذية بقصد احداث اثر قانوني ازاء الافراد

اما عملية صنع القرار فيمكن ان نعرفها بانها العملية التي تتضمن جميع مراحل اعداد القرار بدءا بتحديد الهدف او تشخيص المشكلة موضوع القرار ومرورا بجميع البيانات والمعلومات وبلورتها وتحديد مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها وصولا الى اختيار البديل الافضل الذي يتم اصداره مع الهدف بصيغة موحدة تجسم القرار المطلوب ، اي ان صنع القرار هي عملية مستمرة تنتهي باصدار او اتخاذ

القرار بمعنى ادق ان اتخاذ القرار هو الحد الفاصل او المرحلة النهائية لعملية صنع القرار .

اما اتخاذ القرار فيعرف بانه عملية اختيار احسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة

وعليه فان اتخاذ القرار "اي قرار" يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لان الغرض الاساس من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الانساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل فاذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار .

وتأسيسا على ما تقدم ومن خلال الدراسة والاطلاع على العديد من المراجع العملية التي تناولت الموضوع تبين لنا ان هناك اتفاقا يكاد يكون تاما بين الكتاب والباحثين في مجال الادارة على استخدام مصطلحي صنع القرار واتخاذ القرار للدلالة على مضمون واحد – اتخاذ القرار- باعتبارهما عملية واحدة والتي تعني اختيار افضل البدائل من بين مجموعة من البدائل المختلفة وان الاختلاف بينهما ما هو الا اختلافا اصطلاحيا ليس الا ... الا اننا نرى غير ذلك ونختلف مع ما ذهب اليه هؤلاء الكتاب والباحثين اذ يعتقد بان صنع القرار شيء واتخاذ القرار شيء اخر على الرغم من انهما يكونان عملية واحدة "عملية صنع واتخاذ القرار" وذلك لانهما يختلفان في المفهوم والمنظوم وان هناك نقاط اختلاف واضحة بينهما يمكن اجمالها في الاتي :

١- صنع القرار يقابله بالانكليزية Decision Making اما اتخاذ القرار فيقابله Decision Taking
٢- ان مراحل صنع القرار من حيث الاسبقية تأتي قبل مرحلة اتخاذ القرار اذ تشير الاخيرة الى نهاية عملية صنع القرار اي ان عملية اتخاذ القرار تبدأ من حيث تنتهي عملية صنع القرار
٣- ان صنع القرار عادة ما يضم جميع المراحل والخطوات التي تضمنها اعداد القرار في حين ان اتخاذ القرار يتركز اساسا على اختيار احد البدائل واصدار القرار
٤- عادة ما يشارك في صنع القرار اكثر من شخص واحد او هيئة واحدة في حين نجد من يقوم باتخاذ القرار على الاغلب شخص واخد او هيئة واحدة
٥- صنع القرار هو في الغالب من مهام او واجبات مختلف المستويات في المنظمة في حين نجد ان اتخاذ القرار هو العمل الاساس للمدير او للشخص القيادي

٦- من الصعوبة بمكان معرفة صانعي القرار بينما نجد من السهل دائما معرفة متخذ القرار

مراحل عملية صنع واتخاذ القرار

يسلك المديرون مسالك مختلفة لاتخاذ قراراتهم في فهم وتحليل ثم حل المشاكل التي تواجههم ومدى التعقيد في المشكلة اذ يفترض على المدير اتخاذ مسلك معين في تحليلها ويمكن تقسيم الطرق التي يتبعها المديرون في مواجهة المشاكل التي تعترضهم ومحاولة حلها الى ما يأتي :

١- **استعمال الخبرة السابقة :** اتباعه نفس الطرق والوسائل التي ورثها من الماضي وينقصه في هذه الحالة الافكار الجديدة اذ يطبق ما يصلح لسلفه فهو يصلح له وطبعا هذه الطريقة لا تخم كثيرا التقدم العلمي في الادارة لانها ساكنة وتعارض الاتجاه الحركي في الادارة .

٢- **استعمال الملاحظة :** عن طريق الملاحظة يستفاد المدير من اراء المديرين الاخرين في المواقف المماثلة ناقلا عنهم حلول للمشاكل التي اعترضتهم بتعديل بسيط وهذه الطريقة لا تخدم كثيرا التقدم العلمي في الادارة لانها ساكنة وتعارض الاتجاه الحركي في الادارة .

٣- **تطبيق الدراسات النظرية :** الاستعانة بالحلول النظرية الموجودة في الكتب والتي تكون بعيدة عن المشكلة اذا اخذت الظروف بنظر الاعتبار ةالبيئة الا ان هذه الطريقة مفيدة اذا استعملت مع الطرق الاخرى وخاصة الطريقة التالية .

٤- **تطبيق الطريقة العملية :** وتعتبر احسن الطرق التي يسلكها مدير المنشأة في حل المشاكل التي تواجهه واستخدام الطريقة العلمية في حل المشاكل الادارية معناه اتخاذ الخطوات الخمس التالية :

- بيان وتحديد المشكلة
- جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات وتصنيفها وتحليلها
- وضع البدائل وتحديد مزايا وعيوب كل بديل
- اختيار البديل الافضل
- اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه

أ- **بيان وتحديد المشكلة :** معرفة هل توجد مشكلة وهل هي محددة واذا كان الجواب كلا فمن الضروري التعرف على حقيقتها وما يحيط بها والتحدث الى المختصين عن العاملين الذين يؤثرون في قيام تلك المشكلة او يتأثرون بها .

ب- **جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات وتصنيفها وتحليلها :** بعد حصر المشكلة لابد من تحديد وتعيين مصادر المعلومات والبيانات والاحصائيات التي تخص المشكلة وكلما كانت المسافة قصيرة بين الادارة ومصدر المعلومات كلما زادت فاعلية القرارات وتحقيق الوفر في الوقت والجهد لذا ينصح كتاب الادارة ان يكون الجهاز المختص بجمع المعلومات قريبا من السطة التي تتخذ القرار حتى يمكن التوصية لجمعها لانها مادة الاداري في العمل والدعامة الاساسية التي تبنى عليها القرارات وان امر جمعها بسرعة والنظام متوقف على كفاءة عملية الاتصال حيث تلعب هذه الكفاءة دورها في جمع المعلومات والبيانات والاحصاءات اللازمة على ان تكون هذه المعلومات والبيانات والاحصاءات متكاملة ودقيقة وواضحة وحقيقية حتى يمكن تنسيقها وتحليلها وتبويبها .

ج- **وضع البدائل وتحديد مزايا وعيوب كل بديل :** بعد دراسة المعلومات والبيانات والاحصاءات يتم تحديد حلول جديدة للمشكلة لم تكن معروفة من قبل وهي مرحلة صعبة وشاقة تتطلب من المدير الاداري والاستعانة باراء غير المتخصصين منهم والمبتكرين ومن ثم يتم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليل ومعرفة مزاياه وعيوبه على ان تشترط هذه الحلول بما يأتي :

- القدرة على حل المشكلة
- في حدود الموارد والامكانات المتاحة
- القرار في اطار المصالحة العامة

د- **اختيار البديل الافضل :** وتسمى بمرحلة بمرحلة الحسم وهي الموازنة بين المزايا والعيوب لكل حل من الحلول لاختيار البديل الافضل ولا ينبغي ان تحسب هذه المزايا والعيوب بعددها فحسب بل يجب ان يعطى كل منها وزنا يتفق مع اهميته ويتوقف هذا التقييم على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة والدوافع والرغبات اذ ما يعتبره البعض عيبا لاحد البدائل قد يعتبره الاخرون ميزة وبهذا يتم تقييم كل بديل ومعرفة كفايته والوقوف على امكانية تنفيذه ومن ثم اختيار البديل الافضل وليس بالضرورة البديل الامثل لجملة اعتبارات هي :

- اثار تنفيذه على العمل داخل وخارج المنشأة

- امكانية تنفيذه
- تكاليف تنفيذه

ه- **اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه :** بعد اختيار البديل الافضل يتم تهيئة المناخ الملائم له ومن ثم تهيئة الوقت الذي ترى فيه الادارة ان القرار ينتج فيه افضل الاثار تحقيقا لاهدافه اعتمادا على قدرة الادارة على استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل وتقدير الموقف التي تمر به المنشأة ومن ثم يوضع القرار موضع التنفيذ والتأكد من احداث التغيير الذي صدر القرار من اجله فلا يكفي ابلاغ المرؤوسين القرارات التي اتخذت وانما يجب معرفة ما اذا كانوا قبلوا فكرة القرار والمعرفة هذه مرتبطة بمدى فاعلية نظام الاتصالات القائم على تغذية الادارة بصورة مستمرة بالمعلومات التي توضح لها اثار تصرفاتها ونتائجها وعملية استرجاع المعلومات هذه وهي الطريقة التي نحصل بها على المعلومات المرتدة التي تفيد في متابعة وتقويم قرارات الادارة لانه لا فائدة مرجوة من اتخاذ القرار مهما كان صائبا وسليما ما لم تصاحبه عملية متابعة ومعرفة اثاره ومراقبة تنفيذه